

10 年之间，美特斯邦威集团董事长兼总裁周成建领导自己的企业，在竞争激烈的中国服装行业独辟蹊径，成长为年产值超过 20 亿元的休闲服行业龙头企业，更开创了中国服装业一种新业态——“虚拟经营”，成为管理学界争相研究的“现象”，也是业内公认未来有机会与国际服装巨头一较高下的少数几家国内服装企业之一。

“不走寻常路”是美特斯邦威的广告语，周成建和美特斯邦威的 10 年，也正是这样一条不寻常之路。

1982 年，时年 17 岁的小裁缝周成建在浙江青田县开办了一家服装厂。一单大生意泡汤后，周成建背上了 20 多万元债务，企业只得倒闭。“当时冲动、不成熟，也没经验，业务、营运什么都不精通，稀里糊涂就赔光了。”周成建谈起这段 20 多年前的创业经历时说，失败对他有非常大的影响，最大的教训就是“以后做事之前一定要想好再去做，不能稀里糊涂的就去”。

为了还债，周成建加入了在温州妙果寺服装市场练摊的个体户大军，辛苦两年下来终于将债款还清。1992 年，周成建抓住风雪衣风靡全国的机会，赚了几百万，这第一桶金为他日后的发展奠定了基础，也确立了他专注于服装产业的事业发展方向。

1995 年初，周成建做出了两个决定，一是退出竞争激烈的西服正装行当，主攻“别人还没有做”的休闲服；二是退出火爆的妙果寺服装市场，自创品牌。1995 年 4 月 22 日，温州解放剧院第一家“美特斯邦威”品牌专卖店开业，同年 11 月，邦威企业有限公司成立，周任董事长。周成建由此踏上了做大美特斯邦威品牌的征途。

取名“美特斯邦威”，周成建曾煞费苦心，“刚开始也没想到有国际化这一天，只是想起个洋气点的名字”。现在，他逢人便阐释美特斯邦威的含义：创造美丽独特的产品、品牌、企业文化，扬国邦之威。

自创品牌之后，有限的资金成为企业发展最大的瓶颈。

能否找到一条借力打力的路子来实现自己的跨越式发展？带着问题，周成建到广东、上海等服装基地进行考察，发现国内有许多服装企业设备先进齐全，可产品却找不到市场，大量机器闲置。“既然这么闲着，为何不能让它们为我运转呢？”周成建灵光一闪，决定摒弃老派做法，抓住产能过剩的机会，借外力实现自己的跨越式发展。

周成建先后投入上千万元，与广东、上海等地 80 多家服装加工厂建立长期合作关系，

以年产系列休闲服 1000 多万件的强大产能为美特斯邦威定牌生产，自己则把精力放在经营品牌上。随后，周成建一鼓作气，又把借助外力的模式也用到销售环节，采取特许连锁经营策略，“共担风险、实现双赢”的加盟商根据区域不同，每年分别向美特斯邦威交纳 5 万-35 万元的特许费，所有加盟店实行“复制式”管理。1995 年 5 月第一家专卖店开业后，美特斯邦威的加盟店数量每年以几何级数增长。

一条事后被周成建称为“借鸡下蛋”和“借网捕鱼”的服装产业供应链就这么搭建起来。1998 年，时任浙江省委书记张德江视察美特斯邦威，认为美特斯邦威的运作模式类同自己在国外所见的“虚拟经营”，由此，美特斯邦威在服装行业成了“虚拟经营”的代名词。

谈起这一在美特斯邦威发展历史上最重要、也最为精明的一步棋，周成建狡黠的笑道：“当时这条路也没有现在这么清楚，我是初生牛犊不怕虎，只想换一个做法。刚好也有这样一个市场机会，在资本不多时，如果不采用这种方式，生存可能性就很渺小。”

现在，美特斯邦威已经是由加工厂的 ERP、内部的管理系统和专卖店的信息系统三个系统构成的“虚拟企业”，集团所有专卖店均已纳入这套内部计算机网络。总部能随时查阅每个专卖店的销售业绩，快速、全面、准确地掌握各种进、销、存数据，进行经营分析，及时做出促销、配货、调货的经营决策。“一张订单的处理周期原来要 10 天，现在只要两三天。”周成建说，“速度比时尚更重要。”

周成建把过去 10 年美特斯邦威取得的成绩和发展空间归结于业务模式和管理模式的创新，他坦承，和年销售额高达数十亿美元的国际服装品牌相比，美特斯邦威还有巨大的差距。“下一阶段我们要做的是资本结构创新，引入国际资本和资源为我所用。”周说，“我认为服装行业还有很大的空间，我们要嫁接更大的资源力量。”